

BERDE Csaba-DIENESNÉ KOVÁCS Erzsébet

A VEZETÉSI ISMERETEK OKTATÁSÁNAK HELYZETE, TAPASZTALATAI A DEBRECENI AGRÁRTUDOMÁNYI EGYETEM VEZETÉSI ÉS MUNKASZERVEZÉSI TANSZÉKÉN

Magyarországon az utóbbi évtizedben úgynevezett „management ismeret robbanás”-nak lehetünk tanúi. Nemcsak a gazdasági élet területén váltak egyik napról a másikra megszokottá és mindennapossá a menedzsment ismeretekkel kapcsolatos fogalmak, kifejezések és gondolatok, hanem a hétköznapi életben, a mindennapok gyakorlatában is.

Az elterjedés üteme, gyorsasága, beépülése a hétköznapi gyakorlatába valóban robbanásszerű volt. Nem kellett hozzá egy évtized, és ami tudás, eredmény ezen a területen felhalmozódott a világban, ami e tudományág szakirodalmában megjelent, azt a hazai gazdasági és tudományos élet átvette, beépítette, feldolgozta. Rengeteg tankönyv, könyv, publikáció, szakirodalmi feldolgozás, szabadalmi leírás jelent meg, az irodalmi kínálat olyan bőséges, hogy szinte alig lehet eligazodni.

Az oktatás területén azonban a helyzet egy kicsit zavaros. A gyorsaság, a robbanásszerű terjedés következtében nem alakulhatott ki a menedzsment ismeretek oktatásának az egységes didaktikai módszere, de valójában még az oktatandó tananyag is igen sokféle, kiforratlan. A helyzetet tovább bonyolítja, hogy a képzési piacon különböző szabadalmaztatott menedzsment oktatási módszerekkel, különböző hazai és külföldi vállalatok, vállalkozások, oktatási centrumok is jelen vannak.

A menedzsment ismeretek oktatását tovább nehezíti, hogy különböző oktatási módszereket, tananyagot igényelnek a különböző szakterületek, képzési szintek, az eltérő gyakorlattal rendelkező és különböző beosztású vezetők képzései.

A mezőgazdasági felsőoktatásban is ki kell alakítani azt a tananyagot, amely összhangban van a szakterület sajátosságaival a mezőgazdaság speciális igényeivel. Ki

kell dolgozni azokat az oktatási módszereket, amelyek eredményesek a graduális képzésben és csak erre lehet építeni a posztgraduális képzések eltérő oktatási igényeinek megfelelő módszereket és tananyagot.

A menedzsment ismeretek oktatásának sajátosságai

A menedzsment ismeretek oktatásának értékelésénél különbséget kell tenni a képzés jellege szerint. Más tananyagot kell oktatni, és más oktatási módszereket kell alkalmazni vezetési tapasztalatokkal rendelkező szakemberek esetében, azaz a posztgraduális képzésben és más a graduális képzésben.

A graduális képzésben részt vevő hallgatóknak semmilyen vezetői tapasztalatuk, gyakorlatuk nincs. Ez esetben a menedzsment ismeretek oktatási célkitűzése elsősorban a vezetéselméleti alapismeretek elsajátítása lehet (Kocsondi-Somogyi, 1993). Emellett azonban az oktatás további célkitűzése, hogy olyan képzésben is részesüljenek a hallgatók, melynek keretében megismerkednek bizonyos vezetési helyzetekkel, szituációkkal, vezetői megoldásokkal.

Fehér (1989) szerint a mezőgazdasági felsőoktatásban nincs szükség receptkönyvekre, az egyes tantárgyak oktatási módszerei nem alkalmazhatóak sablonosan, hanem figyelembe kell venni a különböző intézmények sajátos helyzetét, lehetőségeit és adottságait.

A felsőoktatási folyamat pedagógiai kilátásainak vizsgálatai (Nagy, 1981) egyértelműen igazolják, hogy az agrár-felsőoktatási intézményeknek oktatási adottságaikhoz, környezetük lehetőségeihez kell sikeresen alkalmazkodniuk és ezeket kell minél jobban kihasználniuk.

A vezetési ismeretek oktatásában, illetve bizonyos vezetési feladatok megoldására való felkészítésben nagy lehetőséget kínál a vállalati gyakorlatból vett valós helyzetek, esetek bemutatására, elemzésére épülő oktatási módszer. A kiscsoportos szemináriumi megbeszélés és vita Nagy (1997) szerint elsősorban a felsőfokú képzés módszere lehet. Ezt a módszert különösen eredményesen lehet alkalmazni a graduális képzésben részt vevő hallgatók esetében, amikor az a cél, hogy felkészítsük őket bizonyos alap vezetési helyzetek megoldására. Ezzel a módszerrel a hallgatók valóságos vezetési esetek megismerése, értékelése, elemzése révén szerezhetnek új ismereteket, esetleg pótolhatják hiányzó tapasztalataikat.

Az elmúlt években a hagyományos módszerek mellett megjelentek s jelentős mértékben elterjedtek azok, melyek a jelenlevők aktivitására, résztvevő tanulására építenek. Természetesen az oktatás, képzés különböző területein mindkettőnek megvan a maga szerepe és létjogosultsága.

A hagyományos oktatás szemléltető, magyarázó jellegű; az oktató bemutatja és elmagyarázza az anyagot, a hallgatóság pedig több-kevesebb intenzitással befogadja, utána gondolja. Nagy létszámú részvevőhöz lehet így szemléletes, logikus és rendszeres módon információt eljuttatni.

A tréning-módszereknek elsősorban a csoportfoglalkozásokon van kiemelkedő jelentőségük. Segítségükkel olyan oktatási, képzési témák is feldolgozhatóak, melyekhez a hagyományos módszerek alkalmatlanok. (Nemes, 1985) A cél az egyének és csoportok fejlesztése annak érdekében, hogy önmaguk képessé váljanak problémáik felismerésére, meghatározására, elemzésére, valamint az adekvát megoldások kidolgozására. (Dykes-Szakály, 1993)

A tréningek tehát nem a lexikális tudás növelését tartják a legfontosabbnak, hanem az önismeret és a készségek fejlesztését. (Magura, 1996) A foglalkozásokon, valamint a tanulságokat megfogalmazó megbeszéléseken a hallgatók is aktívan részt vesznek.

A tananyag témakörei

A graduális okleveles agrármérnök képzés vezetési tananyagának kialakításánál több szempont együttes figyelembevétele szükséges. Mérnökképzésről lévén szó alapkövetelmény, hogy a hallgatók megismerkedjenek a vezetéstudomány kialakulásával, fejlődésével, megismerjék az alapvető elméleteket, irányzatokat, iskolákat. Ezen túlmenően a vezetési folyamat megértése az alapis-

meretek elsajátítása nélkül aligha lehetséges. Csak ilyen előkészítés után kerülhet sor a vezetési feladatok oktatására. Ez esetben gyakorlatilag a vezetői funkció betöltéséhez készítjük elő a hallgatókat, és a vezetési tevékenységet folyamatában mutatjuk be.

A „Vezetési ismeretek” című tantárgy oktatására a Debreceni Agrártudományi Egyetem Mezőgazdaságtudományi Karán két félév áll rendelkezésre. A tantárgy első félévében oktatott témakörök vezetési alapismeretek megnevezéssel foglalhatjuk össze. Mivel a képzésben részt vevő hallgatóknak nincs vezetési előképzettségük, itt kell megismerkedniük a vezetéstudománnyal, az alapfogalmakkal, a vezetési elméletekkel. A tantárgy második félévében a „vezetési folyamat” oktatása történik. Ennek keretében a hallgatók megismerkednek a vezetési funkciókkal, feladatokkal.

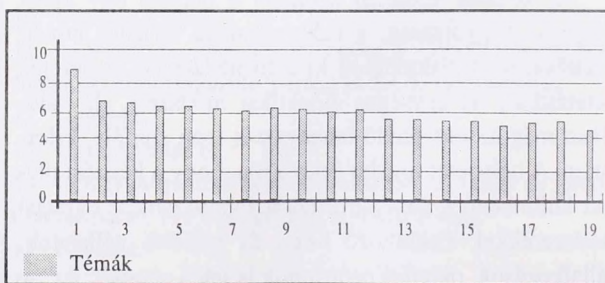
A vezetési feladatok bemutatása folyamatában, didaktikailag egymásra épülve történik, azaz a kommunikáció (információ → döntés → utasítás → végrehajtás → rendelkezés → szervezés → ellenőrzés → vezetői kontrolling) témaköreit foglalja magában, ebben a sorrendben és egymásra épülésben.

A hallgatók körében végzett felméréseink azt mutatják (1. ábra), hogy az alapismereti témakörök népszerűbbek, mint a „vezetési folyamat” témakörei.

A felmérés első felében zömmel vezetés alapismereti témakörök, míg a második felében főleg „folyamatiak” találhatóak. A felmérésben tíz fokú skálán értékelték a hallgatók a témaköröket, a növekvő értékek a magasabb tetszési indexet jelölik.

1. ábra

Vezetési előadások hallgatói értékelése



Témák: 1. Kommunikáció, 2. Motiváció, 3. Döntés, 4. Szervezeti formák, szervezetfejlesztés, 5. Konfliktusmenedzsment, 6. A vezetés fogalma, vezetői szerepek, 7. Emberi erőforrás menedzsment, 8. Vezetői információs rendszer, 9. A vezető időgazdálkodása, tárgyalás, 10. Személyiség és magatartás, 11. Változás menedzsment, 12. Rendelkezés, utasítás, szervezés, 13. Ellenőrzés, kontrolling, 14. A szervezeti magatartás és viselkedés alapjai, 15. Innováció és a műszaki fejlesztés vezetési kérdései, 16. A vezetéstudomány kialakulása, fejlődése, vezetési iskolák, 17. A munkacsoportok vezetési kérdései, 18. Minőségmenedzsment, 19. Vezetési stílus, módszer.

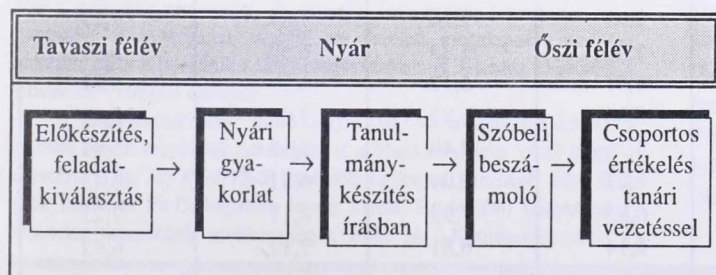
Az esettanulmányok módszere

A menedzsment ismeretek oktatásánál alkalmazott módszereket alapvetően meghatározza, hogy a graduális képzésben részt vevő egyetemi hallgatóknak nincs vezetői tapasztalatuk, gyakorlatuk. Az agrármérnök képzés célja viszont egyértelműen kinyilvánítja, hogy végzett mérnökeik vezetői feladatok ellátására kívánja felkészíteni. Ennek a képzési célnak a realizálása azt a követelményt támasztja a „vezetési ismeretek” oktatásával szemben, hogy a hallgatók a képzés során találkozhatnak bizonyos vezetési helyzetekkel, szituációkkal, elemezzék azok megoldási lehetőségeit, ilyen módon készülve fel a vezetői feladatok megoldására. Erre kiváló lehetőséget kínálnak az „esettanulmányok”. A vállalati gyakorlatból vett esetek megismerése, a megoldási lehetőségek bemutatása, elemzése, kiscsoportos megvitatása segíthet abban, hogy a végzett hallgatókat előkészítsük a vezetői funkciók betöltésére. Ez a módszer még eredményesebb lehet, ha az esettanulmányokat maguk a hallgatók készítik. Ezt a megoldást alkalmazzuk a Debreceni Agrártudományi Egyetem Mezőgazdaságtudományi Karán is. Mivel a tantárgy két féléves, azaz tavaszi és őszi félévre épül, valamint a két félév között, nyáron két hét vezetési gyakorlat van, ez kiváló lehetőséget kínál a hallgató által készített esettanulmányoknak a vezetés oktatásában való felhasználására.

Az általunk alkalmazott oktatási módszer lényege (2. ábra), hogy a tavaszi félév során a tantárgyhoz kapcsolódó kiscsoportos gyakorlatok keretében a hallgatókat felkészítjük, a vezetési esettanulmány elkészítésére.

Minden hallgatónak önálló témát kell feldolgoznia, de nagyobb vállalatnál egy több témájú esettanulmány csoportosan, team munka keretében is elkészíthető. Az írásban benyújtott esettanulmányokat az őszi félévben kiscsoportos foglalkozások keretében tanári vezetéssel dolgozzák fel.

Az esettanulmányok illeszkedése a tantárgyi rendszerbe



Minden hallgató rövid előadás keretében ismerteti az általa készített esettanulmányt, majd azt szemináriumi jellegű foglalkozásokon, tanári vezetéssel dolgozza fel, vitatja meg és elemzi a csoport. A csoport létszámától függően tizenöt-húsz valós vezetői probléma, helyzet és megoldás megismerésére és tanulmányozására nyílik lehetőség.

Tréning módszerek alkalmazása

Tanszékünkön a „Vezetési ismeretek” című előadáshoz kapcsolódóan heti két órában alkalmazzuk a „résztvevő tanulásra” építő módszereket. A foglalkozásokat a hagyományosan kialakított tizennyolc-húsz fős tanulócsoportokban, a tanszéki „hallgatói kabinetben” tartjuk. A mozgatható – a célnak megfelelően átrendezhető – bútorzat, a rendelkezésre álló audiovizuális eszközök (TV, videolejátszó, kamera, diktafon, flip-chart), az ergonómiai, pszichológiai műszerek nagy segítséget nyújtanak a gyakorlatok témaköreinek feldolgozásához.

Fontosnak tartjuk, hogy már a tréning kezdetén tisztázzuk, egyeztessük

- a tréning céljait,
- a közös munka során javasolt szabályokat, az elvárásokat,
- a feldolgozott témaköröket,
- a programidő beosztását.

Évek óta fokozatosan szűrjük, fejlesztjük azokat a témaköröket, melyek a célkitűzésekkel szinkronban segítik az előadásokhoz kapcsolódó információk hatékonyabb feldolgozását, a fontosnak ítélt készségek, képességek fejlesztését.

A csoportfoglalkozások fontosabb témakörmoduljai az elmúlt két évben az alábbiak voltak:

- Önkép-, önismeret fejlesztése
- Kommunikációs készségfejlesztés
- Döntéshozatal
- Konfliktuskezelés
- Álláskereső tréningek

2. ábra

A csoport strukturálása az egyes témakörök feldolgozásánál:

- egyén a csoportban (egy személlyel foglalkozik az egész csoport),
- páros, alcsoport-helyzet (a csoport több külön dolgozó részre oszlik),
- panel, akvárium-helyzet (a csoport egy része dolgozik, a többiek megfigyelők),
- homogén, egészscsoportos gyakorlat.

A gyakorlatok tréningjellege biztosítja, hogy a résztvevők spontán módon viselkedjenek és a mindennapok során beléjük rögződött magatartásmintákat kövessék. A tréningfoglalkozások befejezéseként a csoport elemzi a történeteket, megbeszéli a tanulságokat. Az így levont tanulságok, bizonyos törvényszerűségek felismerése és tudatosítása lehetőséget teremt arra, hogy egy későbbi hasonló helyzetben a korábbiaktól eltérő, hatékonyabb megoldásokat válasszanak.

A tréningek hallgatói megítélése

A kétféléves tréningfoglalkozásokat a tréningek minősítésével zárjuk. Az értékelő kérdőíveket a hallgatók név nélkül töltik ki. A kérdőívek kitöltése után a gyakorlatok tartalmi, formai sajátosságait, a pozitívumokat és hiányosságokat, a továbbfejlesztés lehetőségeit, irányvonalát szóban is megbeszéljük. Az egyes témákat tízpontos attitűd-skálákon minősítik a résztvevők (0 pont ha egyáltalán nem tetszett, tíz pont ha nagyon tetszett). Az elmúlt négy év minősítési átlagértékeit az 1. táblázat mutatja be.

Amint a táblázatból kitűnik, a hallgatók összességében pozitívan értékelik a tréningeket. Véleményük szerint a gyakorlatok, a „résztvevő tanulás“ módszere segítik önismeretük, személyiségük fejlesztését, a vezetési ismeretek megértésének, elsajátításának folyamatát. A kérdőívet kitöltő hallgatók 83 %-a szívesen részt venne hasonló jellegű tréningfoglalkozásokon.

Összefoglaló értékelés

A vezetői feladatokra való felkészítésben a graduális képzés jelenti az első alapvető lépést, mely jelentős mértékben meghatározhatja a vezetővé válás folyamatát. A graduális képzésben kell elsajátítani a vezetéselméleti alapismereteket, itt kell megismerni az alapvető vezetési feladatokat. Ezen túlmenően a hallgatókat a képzés során fel kell készíteni bizonyos vezetési alapfeladatok megoldására. Elvárás, hogy a képzés során találkozzanak bizonyos vezetési helyzetekkel, problémákkal, esetekkel, s elemezve azokat esetleg általános érvényű megoldásokat, „recepteket“ sajátítsanak el.

A Debreceni Agrártudományi Egyetem Vezetési és Munkaszervezési Tanszéke által felépített tananyag (3. ábra) több egymással kölcsönhatásban lévő részből épül fel és többoldalú pedagógiai ráhatást valósít meg.

A vezetéselméleti alapismeretek tudományossága, a vezetési folyamat funkcionáliszmusa, az esettanulmányok gyakorlatiassága és a tréningek önismeret- és készségfejlesztése olyan komplex didaktikus hatást hoz létre, amellyel a fentiekben megfogalmazott elvárásoknak eleget tudunk tenni.

Irodalomjegyzék

- Nagy, S. (1981): Újabb kutatások a felsőoktatási folyamat pedagógiai vonatkozásában. Felsőoktatási Pedagógiai Szövegyűjtemény, Gödöllő. Szerkesztette: Völgyessi et. al.
- Fehér, Gy. (1989): Mezőgazdasági felsőoktatási pedagógiai tanulmányok. Budapest
- Kocsondi, J.–Somogyi, S. (1993): Vezetési ismeretek. Oktatási segédlet, Keszthely

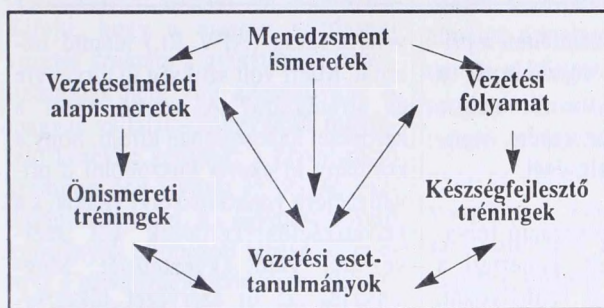
1. táblázat

A tréningek hallgatói megítélése

Tréning témakörök	Átlagos pontszámok				
	1994.	1995.	1996.	1997.	1994-97. év
Önbemutató	-	5,12	6,04	6,52	5,89
Önismeret fejlesztés	5,64	6,24	7,13	7,34	6,58
Személyiség	-	-	6,82	6,47	6,64
Intelligencia	7,01	7,61	8,35	7,81	7,69
Kreativitás	7,03	6,97	7,71	8,20	7,47
Nem szóbeli kommunikáció	-	6,43	6,96	7,45	6,94
Szóbeli kommunikáció	6,64	7,01	7,24	7,87	7,19
Beszéd-készség fejlesztés	4,93	5,49	5,83	6,52	5,69
Kiselőadások + videós visszajelzés	3,87	4,61	6,12	6,26	5,21
Döntés	3,95	5,34	6,87	7,08	5,81
Konfliktuskezelés	4,36	5,76	5,49	6,13	5,43
Menedzser etikett	6,61	6,27	6,04	6,81	6,43
Állás-keresés	6,07	6,85	7,93	8,17	7,25
Átlagpontszámok	5,61	6,14	6,81	7,12	6,42

3. ábra

A tananyag felépítése



Nagy, S. (1997): Az oktatás folyamata és módszerei. Valós Kiadó, Gödöllő

Nemes, K. (1985): A csoportos foglalkozások vezetésének módszerei a „Vezetési ismeretek” c. tantárgy oktatásában. Oktatásmódszertani tanulmányok az agrár-felsőoktatás köréből. II. Budapest 1985. 409-428. pp.

J. Dykes-Szakály D. (1993): Hot Line-Hot Seat-az outdoor tréning Vezetéstudomány 1993. 3-4. sz. 119-125. pp.

Magura, I. (1996.): A tréning-módszer – „részvevői tanulás” – előnyei és alkalmazhatósága a graduális képzésben. V. Agrárökonómiai Tudományos Napok GATE Gyöngyös, 1996. 492-495. pp.

A Debreceni Agrártudományi Egyetem Mezőgazdaságtudományi Kar Vezetési és Munkaszervezési Tanszékének kialakulása 1953-ig, a Debreceni Mezőgazdasági Akadémia létrehozásáig nyúlik vissza. Gyakorlati tanszék néven 1954-ben alakult meg. Ebben az időszakban a tanszék valamennyi oktatója a Tangazdaságban – másodállásban – műszaki vezetőként dolgozott. Ez az oktatók számára nagy terhet jelentett, a gyakorlati oktatást azonban rendkívüli módon megkönnyítette. Az „Üzem-vezetés” című tárgy bevezetésére 1957-ben került sor, módosítva a tanszék profilját. Később, a tanszék névváltoztatását is maga után vonva, Alkalmazott Üzemtani Tanszék néven működünk tovább. A „Mezőgazdasági munkaszervezést” 1967-től oktatjuk, amelynek következtében kialakult a tanszék jelenlegi profilja, később a mai elnevezése is. Jelenleg tanszékünknek 11 fő diplomás oktatója és dolgozója van, ebből két Professor Emeritus, három docens, egy adjunktus, két tanársegéd, két tanszéki mérnök és egy doktorandusz.

A tanszék oktató munkája

Tanszékünk megalakulása óta szorosan kötődik a gyakorlati oktatáshoz, hiszen fő profilja sokáig a termeléstechika, később a tangazdasági gyakorlatok oktatása volt. Jelenleg „mezőgazdasági alapismeretek” címmel oktatjuk az agrármérnöki szakon az első három félévben heti két órában, a gazdasági agrármérnöki szakon az első két félévben heti négy órában.

Az „Üzemvezetés” című tárgyat 1957-től tanítjuk. Míg korábban a praktikus szervezési- és vezetési ismeretekre fektettük a fő hangsúlyt, a nyolcvanas évektől az elméleti megalapozás került előtérbe, mely kifejeződik a tárgy elnevezésében is. Jelenleg „Vezetési ismeretek” címmel oktatjuk.

A „Munkaszervezés” című tárgyat 1967-től tanítjuk, majd a 70-es évek elején megbízták tanszékünket a Munkavédelem című tárgy oktatásával is. Az 1994/95-ös tanévtől, egyetemi karunkon több új szak indult és Ph.D. képzésre is sor került. Ez további tárgyakkal bővítette tanszékünk tevékenységét, mint pl. „Kommunikáció”,

„Szervezetfejlesztés”, „Emberi erőforrások”, „Személyiségfejlesztés”, „Alkalmazott pszichológia”.

A tanszék kutató munkája

A tanszék kutatási témái korábban elsősorban a Tangazdasághoz (borsónemesítés, kukorica-, burgonyatermesztés, tehének takarmányozása, viselkedése, szarvasmarha hízlalás), jelenleg az oktatott tárgyakhoz (elsősorban Vezetés-Munkaszervezés) kötődnek. Az utóbbi évek főbb kutatási témái:

- ⇒ Korszerű növénytermesztési és állattenyésztési technológiák és termeléstervezési módszerek kifejlesztése a farmgazdaságokban és nagyüzemekben.
- ⇒ A térségfejlesztés vezetési és munkaszervezési összefüggései
- ⇒ A szervezeti menedzsment hatékonyságának funkcionális vizsgálata a mezőgazdaságban.
- ⇒ Tréning-módszerek és technikák továbbfejlesztése a graduális, posztgraduális képzésben.
- ⇒ A munkahelyi szervezettség vizsgálata különböző méretű vállalkozásokban.
- ⇒ Humán erőforrások vizsgálata a mezőgazdaságban.
- ⇒ A minőségbiztosítás bevezetésének tudományos megalapozása a mezőgazdasági alapanyag termelésben.

Tanszékünk oktatói az évek során összegyűjtött kutatási eredményeiket 391 publikációban (folyóirat, újságcikk, tanulmány, szakkönyv, jegyzet) és különböző szintű disszertációkban tették közzé (2 akadémiai doktori, 7 kandidátusi, 1 Ph.D. és 11 doktori értekezés).

Belföldi kapcsolataink

A „Vezetés-Munkaszervezés” és a „Mezőgazdasági alapismeretek” című tárgyak oktatása kapcsán szoros és eredményes kapcsolatot alakítottunk ki a környező mezőgazdasági vállalkozásokkal, a megyei FM Hivatallal, a tiszántúli Agrárkamarákkal, valamint a Gödöllői és a Pannon Agrártudományi Egyetem Karainak társtanszékeivel is.

Külföldi kapcsolataink

A rendszerváltás előtt elsősorban a Rostock-i Egyetem Mezőgazdasági Karával, a Prága-i és a Nyitra-i Mezőgazdasági Főiskolával volt együttműködési kapcsolatunk. Ezt követően a TEMPUS program keretében további gyümölcsöző kapcsolatot alakítottunk ki más nyugati egyetemekkel is (Wageningen, Kiel, Coork, Aberdeen, Chania, Gent).

A tanszék oktatói különböző tudományos és szakmai szervezetekben tevékenykednek

Ezek: Debreceni Akadémiai Bizottság (DAB), Magyar Agrártudományi Egyesület (MAE), Hellei András Munkatudományi Társaság, Szervezés- és Vezetéstudományi Társaság (SZVT), Nemzetközi Farm Menedzsment Szövetség (IFMA), Európai Agrárökonómusok Szövetsége (EAAE), Európai Minőségügyi Szervezet Magyar Nemzeti Bizottsága (EOQMNB) és a Művelődési és Köznevelési Minisztérium Munkavédelmi Oktatási Bizottsága.

Nagy Tibor